心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 6, 967–977
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.00967

·研究构想(Conceptual Framework)·

追随者主动工作行为的上行影响：内隐追随视角*

彭 坚 曹兵兵

(广州大学管理学院, 广州 510006)

摘 要 主动工作行为，作为推动组织与时俱进、健康发展的重要保障，已成为组织行为研究领域的热点主题。然而，以往研究在探索追随者主动工作行为的上行影响时，却出现了悖论：一些研究发现主动工作行为能激发领导者的积极评价，另一些研究却指出主动工作行为会招致领导者的负面对待。为解释此矛盾现象，基于内隐追随理论建构了一个主动工作行为的上行影响模型。该理论模型指出，领导者的内隐追随信念决定了追随者主动工作行为究竟引发领导者的何种反应。先介绍领导者主动型内隐追随的概念与测量，然后论证追随者主动工作行为与领导者主动型内隐追随的契合程度对领导者的影响，在此基础上提出领导者核心情绪(高兴、紧张、沮丧与满足)的中介作用。文章为后续主动工作行为实证研究提供了一个理论分析框架。

关键词 主动工作行为，内隐追随，领导行为，上下级匹配，情绪

分类号 B849; C93

1 引言

在复杂、多变、模糊且充满不确定性(VUCA)的经济背景下，企业若想在竞争激烈的市场上占据优势地位，亟需员工展现主动行为，以更迅速、更有效地完成工作任务。主动工作行为(proactive work behavior)是一种致力于改善组织内部工作环境的行为，具有“自发性”、“预见性”和“变革性”特征(Parker et al., 2006; Parker & Collins, 2010)。鉴于主动工作行为对当代企业发展的重要作用，不少学者开始关注主动工作行为的影响因素，发现个人因素(主动性人格、情绪情感和权力距离)和情境因素(领导特质或行为、人际关系和工作特征)能够预测主动工作行为(e.g., Wei et al., 2015)。

个体能否持续展现主动工作行为，不仅取决于上述因素，还取决于主动工作行为的潜在后果，因为行为后果能强化或削弱个体后续展现该行为的倾向。在实践需求与学者呼吁的共同作用下，主动工作行为的影响后果，尤其是对领导者的上行影响(bottom-up effect)正陆续被揭示(Grant et al., 2009; de Vos et al., 2009)。例如，一些研究发现，追随者主动工作行为能够激发领导者的积极反应，如更高的绩效评价和更多的晋升推荐(e.g., Fuller et al., 2015; Grant et al., 2009; Parker & Collins, 2010)。与此同时，一些研究却提出了不同看法。Burris (2012)认为，主动工作行为具有挑战特性，可能会被领导者视为一种对现有管理方式的批评。当领导者将主动工作行为视为一种威胁时，很可能会给予追随者更低的绩效评价、更少的发展机会(Frese & Fay, 2001; Sun & van Emmerik, 2015; Zhang et al., 2012)。面对主动工作行为研究悖论，寻找追随者主动工作行为与领导者反应之间的权变机制显得尤为迫切。为此，本研究拟探究的问题是：追随者主动工作行为何时激发领导者的积极反应，何时导致领导者的消极反应？缘由何在？通过探索上述问题，以期调和现有研究中的分歧，并启发追随者如何“合理、恰当地”展现主动行为。

事实上，不同的领导者对追随者的主动工作行为持有不同看法，从而产生不同的反应(Fuller et al., 2015)。具体而言，有些领导者认为追随者应当在工作中主动谏言、承担责任和解决问题，迅

收稿日期：2020-05-27
* 国家自然科学基金项目(71902048)。
通信作者：曹兵兵, E-mail: bbcao_neu@163.com

速依据环境形势推进工作; 相反, 有些领导者则认为追随者应当完全服从指挥(Junker et al., 2016), 以尊重领导者的颜面并巩固组织的规章制度。以上两种不同看法表明领导者在内隐追随信念(implicit followership)方面存在差异。内隐追随本质上属于一种认知信念, 是个体对追随者角色的固有预期, 表征了个体心目中期望的追随者理想特征(Sy, 2010; 曹元坤, 祝振兵, 2015)。依据内隐追随理论(implicit followership theory)的原型识别(recognition-based process)观点, 在上下级互动中, 领导者的内隐追随通常会被激活, 并与追随者的实际特征进行比较, 以此识别出理想型和非理想型追随者(Epitropaki et al., 2013; 彭坚, 王霄, 2015)。当追随者的实际行为契合领导者的内隐预期时, 追随者会被识别为理想型; 此时, 领导者往往会采用更加积极的态度、方式来对待追随者。然而, 当追随者的实际行为模式与领导者的内隐预期不一致, 追随者会被识别为非理想型; 此时, 领导者则会采取更加负面的态度、方式加以对待(van Gils et al., 2010; Wang & Peng, 2016)。循此逻辑, 本研究认为, 领导者是否预期追随者展现主动工作行为, 即领导者的主动型内隐追随(proactive implicit followership; PIF), 决定了追随者的主动工作行为诱发领导者的何种行为反应。

综上, 本研究拟基于内隐追随理论, 探讨追随者主动工作行为与领导者 PIF 之间契合度如何影响领导者的反应。为了实现上述研究目标, 本研究拟陆续解决三个议题: 第一, 在中国情境下探究领导者的主动型内隐追随的概念、结构与测量。第二, 对于契合 PIF 或不契合 PIF 的主动追随者, 领导者分别会产生何种典型的行为反应? 第三, 为了深入理解追随者主动工作行为的上行影响, 本研究将揭示领导者情绪的中介作用, 即探究主动工作行为与 PIF 的契合度如何通过领导者的情绪反应影响领导行为。

2 研究构想

本研究基于内隐追随理论视角, 探索追随者的主动工作行为的上行影响效应, 即对领导者的影响。为了实现上述目的, 本研究拟开展三项研究: (1)探索 PIF 的概念界定、内容维度并开发相应测量工具; (2)探究追随者主动工作行为与领导者 PIF 的(不)契合度对领导者行为的影响; (3)揭示领导者情绪的中介作用。

2.1 研究 1: 主动型内隐追随(PIF)的概念、结构与测量

2.1.1 概念界定

在迅速变化的商业环境下, 追随者的主动工作行为(如改善现有工作程序、方法或制度)能够帮助领导者在日常工作中拓宽视野, 纠正组织内部的工作问题, 最终有利于组织发展与创新(段锦云, 凌斌, 2011; 周琰喆, 李原, 2020)。虽然主动行为对组织发展具有一定的益处, 但该行为本身具有一定的挑战性, 可能会威胁到组织内部已有的利益体系或不利于一些任务指令的迅速推行。因此, 并非所有领导者都期望追随者展现主动工作行为。有时候, 领导者为了自身利益或方案/制度推行, 更希望追随者被动服从。概言之, 不同的时期、不同的领导者会对追随者的主动工作行为有不同的认知诠释(Benson et al., 2016), 从而对"追随者是否需要表现主动工作行为"形成不同的预期。PIF 是一个刻画"领导者在多大程度上预期追随者展现主动工作行为"的概念, 它有助于破解追随者主动工作行为与领导者反应之间的关系悖论。

PIF 是内隐追随理论应用于主动工作行为研究领域的产物, 是一种特定的、具体的内隐追随。内隐追随是储存于大脑中的一种认知图式, 是一套关于追随者角色的固有预期, 表征了个体心目中所期望的追随者特征(Sy, 2010)。Sy (2010)提出的内隐追随是一个较为宽泛的概念, 其维度内容并不包括主动特征。然而, 在动荡不安的商业环境下, 主动行为对组织发展的重要性愈发凸显; 此时, 愈来愈多的领导者期望追随者具备主动特征。例如, Kelley (1988)认为, 有效追随者应具备"积极主动"的特质。Chaleff (1995)强调追随者不应该盲从和被动, 而应具备挑战和担责的勇气。在实证研究方面, Carsten 等(2010)通过质性访谈研究发现, "主动性"是被访谈者们所期望的追随者角色特征。鉴于此, 本研究在内隐追随概念基础上做了进一步的细化与推进, 提出 PIF 这个新概念。

依据内隐追随的界定(Sy, 2010), 本研究认为, PIF 是一套关于"追随者主动工作行为"的认知图式, 反映了个体在多大程度上预期追随者在工作展现主动行为、改善工作环境。需要说的是, 本研究拟重点关注领导者的 PIF, 原因如下: 第一, 内隐追随是一套用于对追随者进行评价、分类的

主观标准(Sy, 2010)，而领导者在组织管理过程中经常需要对追随者进行评价或传达期望，会有意或无意地激活心目中的这套主观标准，即内隐追随(彭坚, 王霄, 2015)。鉴于此，以往研究主要关注领导者的内隐追随，认为领导者的内隐追随表征了领导者对追随者的角色要求与期望，并会据此影响领导者如何“投资”和“对待”追随者(Whiteley et al., 2012)。第二，本研究主要关注追随者主动工作行为如何影响领导者的反应，即最终的落脚点在于领导者的反应；而领导者对追随者的反应更多地受到领导者 PIF 的影响，因为领导者在对追随者做出评价时，会以心目中的内隐追随作为参照。当领导者持有高水平的 PIF 时，则会认为主动改善工作环境是追随者应当遵循的角色规范，由此催生出对追随者主动工作行为的高期望；相反，当领导者持有低水平的 PIF 时，则会认为主动行为并非属于追随者的角色规范内容之一，由此对追随者主动工作行为具有较低的期望。

2.1.2　维度探讨

领导者的 PIF 包括哪些内容维度？换言之，领导者认为追随者应该展现哪些主动行为特征？这涉及到 PIF 的维度问题。Parker 和 Collins (2010)较为系统地归纳出主动工作行为 4 个维度：主动变革(taking charge)、建言献策(voice)、问题预防(problem prevention)与创新行为(innovation)。循此逻辑，领导者对追随者主动行为的角色预期也可能会表现为：期望追随者主动变革、建言献策、创新创造与问题预防。Carsten 等(2010)通过对访谈资料进行编码，提炼出了领导者心目中期望的追随者主动特征，如主动变革与建言献策。在竞争激烈的市场环境下，组织发展不仅需要员工敢于主动变革与直言进谏，还需要员工做出一些助推组织发展的实际举措，如问题预防与创新创造(Parker & Collins, 2010)。上述典型特征与中国传统文化不谋而合。例如，在封建社会时期，我国亦已设置有谏院、台谏等机构，以传达统治者对大臣或百姓直言进谏的期望。此外，《管子·正世》论述的“不慕古，不留今，与时变，与俗化”、《易·既济》记载的“君子以思患而豫防之”也分别体现了古代国人对“问题预防”和“创新创造”的渴望。这些中国传统思想经过代代相传，渗透进当代的组织管理活动中，潜移默化地影响着一些领导者对追随者的角色期望。综上，本研究推测，领导者的 PIF 可能包括以下 4 个维度：主动变革、建言献策、问题预防与创新创造。

需要说明的是，虽然本研究提出 PIF 包括 4 个维度(主动变革、建言献策、创新创造与问题预防)，但在模型建构中仅采用了“主动型内隐追随”这个高阶构念，尚未对每个维度进行细分研究。本研究采取上述做法的缘由在于：PIF 的 4 个维度具有内在一致性，即均体现了一种对主动性特征的期望，可以作为一个高阶构念进行研究；通过关注追随者主动工作行为(整体构念)与领导者 PIF (整体构念)如何共同影响领导者的情绪与行为反应，本研究搭建了一个一般意义上的理论模型。此外，基于子维度建构的模型中，(不)匹配效应逻辑并不会发生改变。

2.1.3　测量工具开发

为了开发一套满足测量学标准的 PIF 测量工具，本研究拟开展以下研究：本研究计划采用关键事件技术(Flanagan, 1954)，以“追随者应该如何主动开展工作”为主题，对 MBA 学员进行访谈。访谈结束后，将访谈内容进行编码、归类与提纯，整理为量表题目。题目形成后，邀请领域专家对题目的内容效度进行评定，并吸取专家意见，修订不恰当题目，以形成初始量表。本研究拟用一个样本数据对初始量表进行项目分析、信度检验以及探索性因素分析，依据结果对初始量表的题目进行筛选与修订。在探索性因素环节，本研究旨在检验 PIF 的四维结构能否得到数据支持，亦或是否存在其他维度。在确定 PIF 的正式结构维度后，本研究将用另一个样本数据进行验证性因素分析，检验自编量表的结构效度。

继验证性因素分析后，本研究将进一步检验自编 PIF 量表的效标关联效度，即将以往内隐追随量表作为效标。为了检验量表的实证效度，本研究拟将自行开发的 PIF 量表和已有内隐追随量表进行比较。本研究拟选择 Sy (2010)、Junker 等(2016)的内隐追随量表，因为这些量表都遵循了心理测量学的标准编制步骤，其信效度也在以往研究中得到了支持。本研究推测，自行开发的 PIF 量表与 Sy (2010)、Junker 等(2016)的量表在得分上具有一定的相关性，原因有两点：第一，本研究开发的量表与以往量表在本质上都属于一种关于追随者角色的认知、预期，而本质上的一致性会提高自编 PIF 量表与已有内隐追随量表的得分

相关性。第二, Sy (2010)、Junker 等(2016)的内隐追随量表内容宽泛, 囊括了多种有关积极工作的典型特征, 如超越标准、工作努力和超前思维等(Sy, 2010; Junker et al., 2016), 这些成分与 PIF 的主动性特征具有相关性。因此, PIF 和内隐追随虽然本质上具有区分性, 但同时存在一定的正向关联。为此, 本研究将搜集样本, 分析自编 PIF 量表与以往内隐追随量表之间的相关性。

2.2 研究 2: 追随者主动工作行为与领导者 PIF 的(不)契合度对领导者的影响

基于内隐追随理论, 探索追随者的主动工作行为何时激发领导者的积极反应, 何时激发领导者的消极反应。依据高低程度的不同, 追随者的主动工作行为和领导者的 PIF 通常会形成契合情形与不契合情形。契合情形意味着追随者的主动行为程度与领导者的 PIF 程度一致, 此时, 追随者主动工作行为属于领导者预想之中的表现, 包括: 高程度的追随者主动工作行为−高程度的领导者 PIF、低程度的追随者主动工作行为−低程度的领导者 PIF。不契合情形意味着追随者的主动行为程度超出或低于领导者的 PIF 程度, 此时, 追随者主动工作行为属于领导者意料之外的表现, 包括: 高程度的追随者主动工作行为−低程度的领导者 PIF、低程度的追随者主动工作行为−高程度的领导者 PIF。

2.2.1 四种组合情形下的领导者的行为反应

本研究拟探讨“追随者高−领导者高”、“追随者低−领导者低”、“追随者高−领导者低”与“追随者低−领导者高”情形下的领导者行为反应。

内隐追随理论的原型识别观点认为, 领导者会基于心目中的“内隐追随”来评价追随者的实际工作行为, 即将追随者的实际行为与心中内隐追随所蕴含的主观标准进行比较, 并根据这个比较情况(契合程度)来对追随者进行识别和分类, 最终决定采取何种方式对待追随者(Epitropaki et al., 2013; 彭坚, 王霄, 2015)。当追随者的实际表现能够契合领导者的内隐预期时, 领导者会对追随者形成积极的印象, 并给予积极对待(van Gils et al., 2010); 相反, 当追随者的实际表现与领导者的内隐预期不契合时, 领导者对追随者的印象、积极评价将大打折扣, 甚至会出现负面行为。依据上述观点, 领导者通常会根据其心目中的 PIF 来解读、评价追随者的主动工作行为, 并依据追随者主动工作行为与 PIF 的契合程度, 来决定自己对追随者的行为反应。为了进一步区分领导者在契合的两种情形下(高−高、低−低)和不契合的两种情形下(高−低、低−高)所做出的行为反应, 本研究拟引入“对偶心理定位下的领导行为策略” (陶厚永 等, 2014)。领导者在与追随者互动之前, 首先会对追随者的状态进行心理定位, 并在这种定位基础上, 采取相应的领导行为。基于“对偶心理定位”, 陶厚永等(2014)提出: 领导者依据追随者的“专业能力”和“值得信任”两大特征, 灵活运用 4 种领导行为策略。当追随者值得信任且能力高时, 领导者会实施授权行为; 当追随者值得信任但能力低时, 领导者会实施栽培行为。然而, 当追随者不值得信任但能力高时, 领导者会展现防御行为(如通过专权来进行防御); 当追随者不值得信任且能力低时, 领导者则会实施权威指示(如通过尚严来监督追随者的工作任务)。上述理论观点在后续实证研究中得到了支持(陶厚永, 曹伟, 2019)。

本研究认为, “主动工作行为”能够反映工作能力, 这是因为: 在工作中发现、预防、改善工作问题是业务能力的重要表现。此外, “追随者主动工作行为与领导者 PIF 的契合度”能够反映追随者是否值得被领导者信任, 这是因为: 当追随者契合领导者的期望时, 能够促进双方建立以信任、尊重为主的情感型交换关系(Liden et al., 1993; Zhang et al., 2012)。综上, “对偶心理定位”下的领导行为模型适用于本研究所关注的研究问题。据此, 本研究提出追随者主动工作行为与领导者 PIF 的 4 种组合情况(高−高、低−低、高−低、低−高)会激发领导者 4 种相应的行为表现: 授权行为、栽培行为、专权行为与尚严行为。授权行为是指领导向员工授予权力的行为过程(Leach et al., 2011), 鼓励员工表达观点, 赋予员工参与决策的权力。栽培行为是指领导者通过训练活动(如参与决策), 把追随者栽培成为未来能重用的对象(陶厚永 等, 2014)。专权行为是指领导者专断独权的作风, 不愿授权给下属, 并维护自己的尊严(周婉茹 等, 2010)。尚严行为是指领导者监控下属的工作任务, 严格要求下属的绩效表现, 并要求下属积极维护规范制度(周婉茹 等, 2010)。

2.2.2 契合情形下领导者行为反应: 领导者授权行为与栽培行为

当追随者主动工作行为契合领导者 PIF 时,

领导者将感受到追随者的好意(配合)，并将追随者定位为“值得信任”，施予积极对待。然而，领导者的积极对待方式会随着追随者的能力高低而产生策略性变化。在高-高契合情形下，追随者展现出预料之中的高水平主动工作行为，会被领导者定位为“高能力”。此时，领导者预期追随者能够自己主动地完成工作任务，通常不需要领导者过多的工作指导或辅导；另一方面，由于领导者认为追随者依据期望行事，值得信任，因而在工作互动过程中不会担心追随者僭越，能够放心地授权给追随者(Hakimi et al., 2010)，以减轻自身工作负担并提升管理效率。因此，高-高契合情形下，面对值得信任且有能力的追随者，领导者出现授权行为的可能性较高。在契合情形下，倘若追随者展现的是预料之中的低水平主动行为，这说明追随者在日常工作中积极主动性不够，不擅长对工作问题进行识别、防范和改善(Crant, 2000)。此时，领导者会将追随者定位为低能力。由于领导者的期望在低-低契合情形下依然得到满足，领导者并不会放弃低能力的追随者，而是展现栽培行为。栽培行为是指领导者给予追随者机会磨练，以提升该下属的工作能力，甚至通过参与讨论等训练，期望把追随者栽培成为重用对象(陶厚永 等, 2014)。低-低契合情形下，面对值得信任但能力低下的追随者，领导者会给予追随者更多的训练机会、教育辅导，以希望将其培养成更理想的追随者，即采取栽培行为策略。

假设 1a：高-高契合情形下，领导者针对追随者展现授权行为。

假设 1b：低-低契合情形下，领导者针对追随者展现栽培行为。

2.2.3　不契合情形下领导者行为反应：领导者的专权行为与尚严行为

当追随者的主动工作行为不契合领导者的PIF时，追随者的行为表现超出领导者的预期；此时，领导者会认为其难以预测、把控追随者的行为表现，产生心理不确定感，从而降低对追随者的信任。在内心充满不确定性、不信任追随者的情况下，领导者倾向于使用一些策略性管理行为。当追随者的主动工作行为超出领导者PIF时，追随者的行为表现会被领导者定位为“不值得信任但能力高”。面对不信任的高能力追随者，领导者将采取防御策略，尤其是通过专权行为来进行防御。专权行为是指领导者强调个人权威，并通过操控的手段使追随者完全服从、顺从(周婉茹 等, 2010)，维护自己的尊严。具体而言，意料之外的追随者主动工作行为在领导者眼中将被视为“越界”、“出格”。此时，领导者会担心追随者对自己的权威、地位造成威胁，甚至害怕自己被追随者取代(陶厚永 等, 2014)。在这种情况下，领导者会强调自己的绝对权威，展现出专权行为，以防止该追随者进入权力核心或参与决策。当追随者的主动工作行为低于领导者PIF时，追随者将被领导者定位为“不值得信任且能力低”。此时，领导者并不会产生威胁感，但会担心追随者“拖后腿”(陶厚永 等, 2014)，拖累部门或团队效率的改进、目标的实现。正因如此，领导者会展现尚严行为。尚严行为是指领导者根据标准与原则，严格地监控追随者表现，并要求追随者达成目标、遵守规范(周婉茹 等, 2010)。面对低于预期的低主动型追随者，领导者将格外强调绩效要求与任务指示，并对追随者的工作过程进行严格监控，以使追随者依照领导者的期望来完成工作，防止拖累部门或团队效益。

假设 2a：追随者主动工作行为高但领导者PIF低的情形下，领导者展现专权行为。

假设 2b：追随者主动工作行为低但领导者PIF高的情形下，领导者展现尚严行为。

2.3　研究 3 领导者情绪的中介作用

为了深入理解追随者主动工作行为的上行影响，本研究还将致力于揭示领导者情绪的中介作用。本研究认为，情绪是职场契合(匹配)事件与个体行为反应之间的一个重要解释机制。Weiss 和Cropanzano (1996)认为，工作事件引发的一个直接后果是个体情绪反应，而这些情绪反应作为一种身体信号，会决定个体的后续行为表现。对领导者而言，上下级契合度是一种重要的工作事件，关系到领导者的目标进展与切身利益。当追随者的主动工作行为契合领导者的PIF时，追随者行为满足领导者的目标偏好，有利于目标实现，是一种令领导者高兴或满足的积极事件，会引发领导者的积极情绪反应。然而，当追随者的主动工作行为不契合领导者的PIF时，追随者行为偏离领导者的目标预期，不利于目标实现，是一种令领导者紧张或沮丧的麻烦事件，会引发领导者的消极情绪反应。领导者的积极或消极情绪反应既

能直接驱动领导行为(情绪驱动行为)，亦能影响领导者对追随者的评判或态度进而塑造领导行为表现。事实上，以往不少研究证实了个体情绪在职场契合(匹配)事件与行为反应之间的中介作用。例如，Tepper 等(2018)发现供给–需求契合会激发个体的积极情绪，继而促进个体的积极工作行为。Bai 等(2017)研究表明，上下级不契合会引发心理紧张(消极情绪)，进而诱发工作退缩行为。鉴于以上考量，本研究拟探究追随者主动工作行为与领导者 PIF 之间契合度如何通过领导者的情绪反应影响领导行为。需要澄清一点，上下级契合可以通过多种路径来影响领导行为(刘德鹏 等, 2020; 刘超 等, 2020; 彭坚, 王震, 2018)，本研究关注的情绪机制只是其中一种，但并不能否认其他潜在机制(如信任与认同)的可能性，具体见展望部分的论述。

为了进一步区分领导者在两种契合情形(高–高、低–低)和两种不契合情形(高–低、低–高)下的情绪反应，本研究拟引入核心情绪(core affect; Russell, 2003)，探讨领导者–追随者之间的不同组合如何引发领导者的不同情绪体验。核心情绪是一种神经生理状态的基调，可以用效价(积极–消极)和唤醒(高唤醒–低唤醒)两个维度的 4 种组合来描述：高唤醒的积极情绪、低唤醒的积极情绪、高唤醒的消极情绪与低唤醒的消极情绪(Russell, 2003)；每个组合由一系列典型的具体情绪构成。其中，典型的高唤醒积极情绪包括高兴情绪，典型的低唤醒积极情绪包括满足情绪，典型的高唤醒消极情绪包括紧张情绪，典型的低唤醒消极情绪包括沮丧情绪。具体见图 1 所示。

2.3.1 契合情形下领导者积极情绪的中介效应：高兴与满足

在契合情形下，既有高–高契合，亦有低–低契合。虽然契合的这两种情况均能引发领导者的积极情绪，但在情绪的唤醒程度上存在程度差异，表现为：高–高契合激发高兴情绪，低–低契合激发满足情绪。

首先，主动工作行为具有预见性特征，这意味着主动的追随者能够在工作中居安思危，防患于未然，帮助组织及其领导者预防问题出现，减少工作上的麻烦(Parker et al., 2006)。其次，主动工作行为具有建设性特征，这意味着主动的追随者不会囿于成规，敢于提出一些新的见解和看法，这能拓宽领导者的视野，为组织创新注入活力(Parker & Collins, 2010)。由此可见，在高–高契合情况下，追随者的主动工作行为不仅能满足领导者的预期，还能够改善工作环境中的问题或不利因素(Crant, 2000)，有效地促进团队或组织的活力；这有利于激发领导者的高兴情绪。高–高契合情形下，追随者的表现已经足够出色；此时，领导者不仅会体验到高兴情绪，还无需担心追随者的工作问题，更无需对追随者的表现做过多干涉或指导；面对如此积极有效的追随者，领导者会更多地实施授权行为，允许追随者自主地开展工作。概言之，高–高契合增强领导者的高兴情绪，进而影响领导者的授权行为。

在低–低契合情况下，虽然追随者的行为表现契合了领导者的预期，但低水平的主动工作行为并不能帮助组织预防问题、捕捉发展机遇，更多的是维持组织的稳定运行，而无法给组织的发展带来更多的活力。此时，领导者虽然会体验到积极情绪，但唤醒程度较低，表现为满足情绪。正如以往研究所指出，当追随者实现了源自领导者的低要求和低期望时，追随者则会成为领导者心目中的凑合型意中人；凑合的追随者只能使领导者感到满足。由于满足情绪是一种低唤醒的积极情绪，领导者内心比较平静，会冷静思考问题，希望部门绩效更上一层楼，因而会在工作中栽培



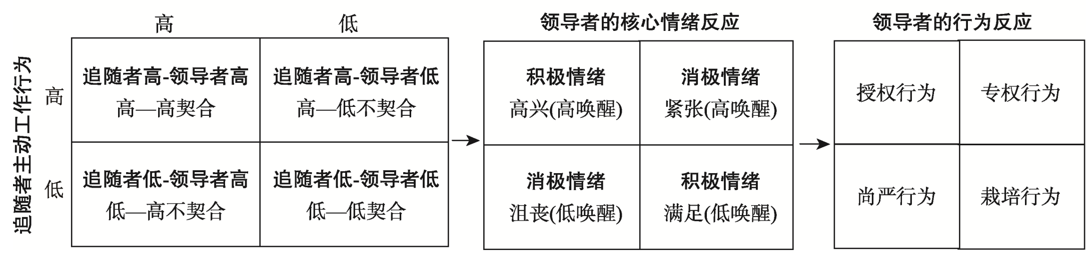


图 1 基于内隐追随的主动工作行为上行影响模型

追随者。因此, 低−低契合情形下, 追随者能让领导者体验到满足情绪, 并使领导者冷静地采取栽培方式来提升追随者的工作表现。综上, 低−低契合增加领导者的满足情绪, 进而影响领导者的栽培行为。

假设 3a: 高−高契合正向影响领导者的高兴情绪, 进而影响领导者授权行为。

假设 3b: 低−低契合正向影响领导者的满足情绪, 进而影响领导者栽培行为。

2.3.2 不契合情形下领导者消极情绪的中介效应: 紧张与沮丧

在不契合的情形下, 既可能是追随者的主动工作行为高于领导者预期, 亦可能是追随者的主动工作行为低于领导者预期。这两种不契合情形虽均能引发领导者的消极情绪, 但激发的情绪唤醒度存在差异, 表现为: 领导者高−追随者低的情绪激发领导者的沮丧情绪, 领导者低−追随者高的情绪激发领导者的紧张情绪。

当追随者的主动工作行为高而领导者的 PIF 低时, 追随者的主动表现已经超出了领导者的预期。由于主动工作行为涉及对现有规章制度或其他因素的改变, 具有一定的挑战性(Parker et al., 2006), 尤其是会挑战到一些既有利益体系; 因此, 追随者的主动工作行为有时会对领导者的颜面、权威产生威胁(Frese & Fay, 2001), 且这种现象在主动工作行为超出领导者预期时更明显。换言之, 当领导者并没预期追随者展现主动工作行为时, 追随者的主动工作行为将会被领导者怀疑, 甚至被领导者视为一种越权或挑衅行为, 使领导者产生威胁感(Zhang et al., 2012); 此时, 领导者会担心自己的地位和权威受到威胁, 继而产生紧张情绪。为了克服内心的这种不悦感受, 领导者会采取一些行为策略来管理追随者, 尤其是展现专权行为, 引发追随者的完全服从与顺从, 以此巩固自己的绝对权威、地位。因此, “追随者主动工作行为高而领导者 PIF 低”的情形会增加领导者的紧张情绪, 进而影响领导者的专权行为。

然而, 当追随者的主动工作行为低而领导者的 PIF 高时, 领导者会产生更多沮丧情绪。这是因为: 第一, 追随者的工作表现尚未达到领导者的预期, 这对于领导者而言, 意味着追随者的工作表现较为失败; 此时, 面对追随者差劲的表现, 领导者会产生沮丧情绪。第二, 由于追随者的主动工作行为较低, 其较少主动协助领导者改善工作方式或流程, 也较少帮助组织预防问题; 这不利于团队或组织防微杜渐和创新发展(Gong et al., 2012), 最终较难为领导者达成团队或组织目标而做出有效贡献。在沮丧情绪感受的影响下, 领导者会采取一些措施来尽量减少未来重复体验到这种消极感受的频率。特别地, 领导者为了下一次预期能实现或满足, 很可能会对追随者进行严格管理, 监控工作过程, 展现出尚严行为。概言之, “追随者主动工作行为低而领导者 PIF 高”的情形会增加领导者的沮丧情绪, 进而影响领导者的尚严行为。

假设 4a: “追随者主动工作行为高−领导者 PIF 低”的情形正向影响领导者的紧张情绪, 进而影响专权行为。

假设 4b: “追随者主动工作行为低−领导者 PIF 高”的情形正向影响领导者的沮丧情绪, 进而影响尚严行为。

关于研究构想, 有以下两个议题需要强调: 第一, 本研究基于 Russell (2003)的核心情绪理论, 主要关注了主动工作行为上行影响效应中的 4 种情绪机制(高兴、满足、紧张与沮丧); 然而, 上述 4 种具体情绪并不能完全涵盖领导者对追随者主动工作行为的情绪反应。因此, 未来研究可以关注其他一些具体情绪的中介作用。例如, 依据社会比较理论(Festinger, 1954), 当追随者的主动工作行为超出领导者预期时, 领导者可能会推测追随者比自己想象中更优秀、更突出, 从而容易产生妒忌情绪并催生辱虐、阻抑等负性领导行为。第二, 本研究主要从领导者 PIF 视角来探讨追随者主动工作行为的上行影响悖论, 而忽略了其他一些重要因素的作用。例如, Grant 等(2009)基于归因理论提出, 当领导者将追随者的主动工作行为理解为一种善意动机时, 会给予主动型追随者更高的绩效评价; 然而, 当领导者将追随者的主动工作行为理解为一种反生产动机时, 则给予主动型追随者更低的绩效评价。然而, Grant 等(2009)在研究中并未直接测量领导者对追随主动工作行为的归因类型, 而是间接测量了追随者的亲社会价值观与消极情绪。鉴于此, 未来研究可以从归因理论视角, 探究领导者的归因类型(亲社会动机归因或自利动机归因)如何决定追随者主动工作行为与领导者反应之间的关系。此外, 另一个

有趣的研究方向是考察主动工作行为对同事的影响。一项新近研究表明，主动型员工可能会遭受同事的妒忌，从而容易遭遇同事阻抑，较少获得同事帮助；上述现象在低亲社会动机的员工身上更容易发生(Sun et al., 2020)。由此可见，从同事视角探究主动工作行为的影响后果是一个具有潜力的方向。

3 理论建构

本研究基于内隐追随理论视角，建构了一个追随者主动工作行为影响领导者情绪与行为反应的理论模型。该理论模型的核心观点为：追随者主动工作行为与领导者 PIF 之间契合度能够塑造领导者的情绪反应，进而激发领导行为。具体而言，当追随者的主动工作行为契合领导者的 PIF 时，领导者在“高−高”契合下产生高兴情绪与授权行为，在“低−低”契合下产生满足情绪与栽培行为。当追随者的主动工作行为不契合领导者的 PIF 时，领导者在“追随者超过领导者预期”时产生紧张情绪与专权行为，在“追随者低于领导者预期”时产生沮丧情绪与尚严行为。本研究建构的理论模型有利于追随者更深入地认识主动工作行为的后果，从而指导追随者如何恰当地展现主动行为，达到扬长避短的效果。例如，倘若追随者按照领导者期望的方式实施主动工作行为，能够在高效实现工作目标的同时，获得领导者的积极对待并规避领导者的消极对待。接下来，本文将具体论述理论模型的三个核心要点。

第一，基于内隐追随理论，领导者的 PIF 决定了追随者主动工作行为究竟引发领导者的积极反应(积极情绪与授权/栽培行为)还是消极反应(消极情绪与专权/尚严行为)。目前，关于主动工作行为到底激发领导者的积极反应还是消极反应，学者们还众说纷纭，未达成统一意见(Frese & Fay, 2001; Sun & van Emmerik, 2015)。基于内隐追随理论(Sy, 2010)，本研究认为，追随者的主动工作行为会引发领导者的何种反应，取决于领导者的 PIF。当领导者持有高水平的 PIF 时，追随者表现主动工作行为正合领导者心意，这种期望之中的主动工作行为会激发领导者的积极情绪，以及后续的授权行为；相反，当领导者持有低水平的 PIF 时，追随者表现主动工作行为恰恰违背了领导者的原本期望，这种预期之外的主动工作行为容易诱发领导者的消极情绪，以及后续的专权行为。上述研究设想能够破解以往主动工作行为上行影响研究中的悖论，解决以往研究分歧。

第二，领导者情绪在追随者上行影响过程中扮演的中介作用，即领导者的积极情绪是追随者主动工作行为诱发领导者授权或栽培行为的重要路径，而领导者消极情绪则是追随者主动工作行为诱发领导者专权或尚严行为的重要路径。上述观点能够解密主动工作行为与领导行为之间的中介“黑箱”。倘若缺乏揭示现象之间的中介机制，将不利于学界充分、全面地认识这些现象之间的关系。事实上，以往研究在考察追随者主动工作行为的上行影响时，对中介机制的考察还不够丰富和全面。Sun 和 van Emmerik (2015)曾意识到这个问题，并呼吁未来研究考察主动工作行为上行影响中的领导者情绪机制。因此，本研究模型是对 Sun 和 van Emmerik (2015)的观点进行检验与拓展，能够推动学界更深入地认识追随者主动工作行为与领导者 PIF 为何能够共同塑造领导行为。

第三，本研究建构的模型，其核心逻辑体现为：上下级契合度是塑造领导行为的重要因素。上述观点从领导者与追随者双视角揭示领导行为(授权、栽培、专权与尚严)的可塑性，重新审视领导理论和领导力开发。领导理论是组织行为学领域的热点研究议题。以往大量研究揭示了积极领导行为能提升追随者工作产出，而消极领导行为会降低工作产出(Zhang, Hui, et al., 2014; 隋杨等, 2012)。正因如此，如何预测或塑造领导行为也成为近年来的研究趋势。关于这方面的探索，一些研究探讨了领导者个人特征对领导行为的预测作用(Zhang, Waldman, et al., 2014)。随着垂直对偶领导理论(vertical dyad linkage; Liden & Graen, 1980)的流行，学界逐渐认识到追随者行为表现也是诱发领导行为的重要因素。例如，追随者的忠心耿耿等积极品质有助于高质量的上下级交换关系建立(彭坚 等, 2016)；追随者的僭越/越轨行为则会激发领导者的苛责(Mawritz et al., 2017)。受此启发，本研究建构的理论模型旨在探讨追随者主动工作行为与领导者 PIF 如何共同塑造领导者行为。通过上述工作，以期从更全面的角度剖析领导行为的可塑性议题。

本研究建构的模型体现了“追随者行为×领导者内隐预期→领导者情绪反应→领导者行为”理

论逻辑。在该理论逻辑下，研究变量可以做进一步的丰富与拓展，如拓展模型中的领导行为反应以及揭示 PIF 的前因机制。

研究模型中的领导行为变量选择可以突破“中国情境下对偶心理定位下领导行为选择策略”视角，关注一些领导学领域的主流领导行为。具体而言，在契合情形下，当领导者具有高 PIF 且追随者展现高主动工作行为时，领导者会重视并认可追随者的表现，展现出支持行为(supervisor support; Eisenberger et al., 2002)，以对追随者的个人贡献与福祉表示关心。当领导者具有低 PIF 且追随者展现低主动工作行为时，领导者会肯定追随者的表现，但也会进一步采取管理措施来提升追随者的后续表现，如展现服务行为(servant leadership behavior; Greenleaf, 1977)；此时，领导者将追随者利益放在第一顺位，致力于帮助追随者成长。在不契合情形下，当追随者的主动工作行为高于领导者的 PIF 时，领导者会担心追随者威胁到自身利益或地位，体验到紧张情绪并出现辱虐管理(abusive supervision; Tepper, 2000)，即表现出敌意性的言语或非言语行为。事实上，以往有不少研究揭示了下属行为(如高绩效与越轨行为)能够诱发辱虐管理(Khan et al., 2016)。然而，当追随者的主动工作行为低于领导者的 PIF 时，领导者可能会认为追随者工作方式偏离预期，进而展现指示行为(directive leadership; House, 1996)，向追随者提供具体指导或明确方法，以辅佐追随者实现预期目标。综上，该模型可以为后续研究提供基础理论框架(如图 2 所示)，推动后续学者基于该框架发展出更多的研究模型，从而丰富、拓展组织行为相关研究。

既然领导者 PIF 能够决定领导者对追随者主动工作行为的反应机理(最终决定主动工作行为的收益与代价)，那么如何预测、影响或改变领导者的 PIF 显得尤为重要。因此，领导者 PIF 的影响因素可以进一步纳入本研究建构的理论模型中。本研究认为，个体特征与情境因素均会影响领导者 PIF。在个体因素方面，领导者主动性人格能够预测领导者的 PIF。例如，当领导者具有高主动性人格时，其会产生一种对主动工作行为的偏好(Zhang et al., 2012)；具有这种偏好的领导者往往希望追随者也能够以积极主动的方式完成工作任务，从而形成 PIF。在情境因素方面，父母教养方式、领导−领导交换(leader-leader exchange)与领导−下属交换(leader-member exchange)同样可以预测领导者的 PIF。例如，Keller (1999)指出，家庭因素会影响个体内隐观的形成。当领导者在权威型、放纵型家庭中成长时，服从权威的习惯会使其认为追随者应当被动服从，从而较难产生 PIF；然而，当领导者在民主型家庭中成长时，长期养成的积极参与、主动担责等习惯会塑造其对追随者的预期，认为追随者也应该主动进取与担责，从而形成 PIF。此外，上下级交换对领导者 PIF 具有塑造作用。当领导者与上级发展出高质量的交换关系时，能够得到上级更多的授权与信任；在此环境下，领导者会展现更多的主动精神并会将这种精

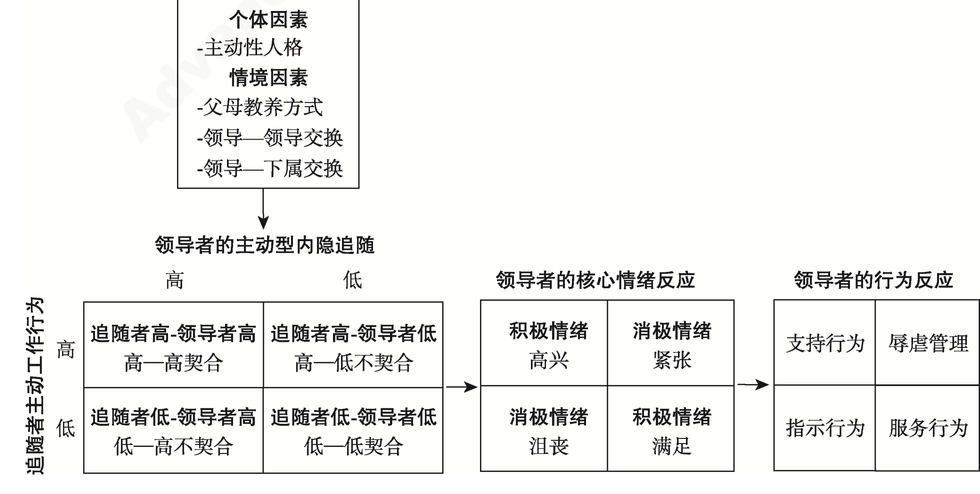


图 2　理论模型拓展

神风貌视为一种理想的追随者特征，塑造其对追随者的角色预期，从而形成 PIF。同理，当领导者与追随者具有高质量的交换关系时，领导者对追随者更加信赖与尊重(陈鹏宇 等 2020)，因而更放心地期望追随者展现主动工作行为，形成 PIF。

参考文献

曹元坤，祝振兵．(2015)．内隐追随理论：概念，测量，前因及后果．*心理科学进展*, *23*(2), 280–288.

陈鹏宇，孙剑，贾钺．(2020)．越级指挥的代价：高管越级指挥对中层领导多重交换关系的影响．*中国人力资源开发*, *37*(3), 43–57.

段锦云，凌斌．(2011)．中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响．*心理学报*, *43*(10), 1185–1197.

刘超，刘军，陈星汶，李巧，朱丽．(2020)．本土组织情境下上下级匹配模型的构建与探讨．*中国人力资源开发*, *37*(3), 58–77.

刘德鹏，贾良定，尤树洋，赵广军．(2020)．下属更加偏爱与自己相似的上级吗？中国情境下同乡与同龄的差异化作用．*中国人力资源开发*, *37*(2), 34–52.

彭坚，王霄．(2015)．追随力认知图式：概念解析与整合模型．*心理科学*, *38*(4), 822–827.

彭坚，王震．(2018)．做上司的“意中人”：负担还是赋能？追随原型−特质匹配的双刃剑效应．*心理学报*, *50*(2), 216–225.

隋杨，王辉，岳旖旎，Fred Luthans. (2012)．变革型领导对员工绩效和满意度的影响：心理资本的中介作用及程序公平的调节作用．*心理学报*, *44*(9), 1217–1230.

陶厚永，曹伟．(2019)．基于对偶心理定位的领导-追随行为模式及其实证研究．*珞珈管理评论*, *21*(1), 91–108.

陶厚永，李薇，陈建安，李玲．(2014)．领导-追随行为互动研究：对偶心理定位的视角．*中国工业经济*, (12), 104–117.

周婉茹，周丽芳，郑伯埙，任金刚．(2010)．专权与尚严之辨：再探威权领导的内涵与恩威并济的效果．*本土心理学研究*, *34*, 223–284.

周琰喆，李原．(2020)．基于人格特质视角的员工建言行为研究：回顾与展望．*中国人力资源开发*, *37*(10), 33–51.

Bai, Y., Dong, Z., Liu, H., & Liu, S. (2017). We may be different, but I can help you: The effects of leaders' political skills on leader-follower power distance value incongruence and withdrawal behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(2), 216–229.

Benson, A. J., Hardy, J., & Eys, M. (2016). Contextualizing leaders' interpretations of proactive followership. *Journal of Organizational Behavior, 37*(7), 949–966.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal, 55*(4), 851–875.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *Leadership Quarterly, 21*(3), 543–562.

Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publications.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435–462.

de Vos, A., de Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(4), 761–777.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565–573.

Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly, 24*(6), 858–881.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*(2), 117–140.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327–358.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp.133–187). Oxford: Elsevier Science Ltd.

Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human Relations, 68*(6), 879–898.

Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M., & Huang, J.-C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management, 38*(5), 1611–1633.

Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology, 62*(1), 31–55.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Hakimi, N., van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management, 21*(3), 701–716.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly, 7*(3), 323–352.

Junker, N. M., Stegmann, S., Braun, S., & Dick, R. V. (2016). The ideal and the counter-ideal follower — Advancing implicit followership theories. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(8), 1205–1222.

Keller T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly, 10*(4), 589–607.

Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review, 66*(6), 142–148.

Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2016). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management, 44*(7), 2801–2826.

Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2011). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 76*(1), 27–52.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451–465.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 662–674.

Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. A (2017). I just can’t control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal, 60*(4), 1482–1503.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636–652.

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review, 110*(1), 145–172.

Sun, J., Li, W.-D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2020). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology.* http://dx.doi.org/10.1037/apl0000494

Sun, S., & van Emmerik, H. I. (2015). Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 966–975.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113*(2), 73–84.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.

Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective. *Academy of Management Journal, 61*(4), 1343–1368.

van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2010). The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader–member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(3), 333–363.

Wang, X., & Peng, J. (2016). The effect of implicit–explicit followership congruence on benevolent leadership: Evidence from Chinese family firms. *Frontiers in Psychology, 7,* 812.

Wei, X., Zhang, Z.-X., & Chen, X.-P. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1641–1652.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Straw & L. L. Cummings (Eds.), *Research on organizational behavior* (Vol 18, pp.1–74). US: Elsevier Science/JAI Press.

Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 822–834.

Zhang, W., Hui, W., & Pearce, C. L. (2014). Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment. *The Leadership Quarterly, 25*(2), 329–343.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. (2014). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal, 58*(2), 538–566.

Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 55*(1), 111–130.

The bottom-up effect of followers’ proactive work behavior: An implicit followership perspective

PENG Jian, CAO Bingbing

(*School of Management, Guangzhou University, Guangzhou* 510006, *China*)

Abstract: Proactive work behaviors, which are crucial for the long-term development of organizations, have become a hot topic in the organizational behavior research field. However, prior studies have indicated that followers’ proactive work behaviors may exert a mixed-blessing effect on their leaders, such that these behaviors sometimes trigger leaders’ positive evaluation but sometimes evoke leaders’ negative treatment. To reconcile these conflicting findings, this theoretical paper draws upon implicit followership theory to develop a model of the bottom-up effect of followers' proactive work behavior. This model proposes that whether proactive followers evoke their leaders’ positive or negative reaction depends on leaders’ implicit followership. This paper first discussed the definition and dimension of leaders’ proactive implicit followership and then illustrated how the congruence level between followers’ proactive work behavior and leaders’ proactive implicit followership shapes leaders’ reactions and identified the mediating role of core emotions (e.g., happiness, tension, disappointment, and satisfaction). This paper provides a theoretical framework for future research to conduct empirical investigations on proactive work behavior.

Key words: proactive work behavior, implicit followership, leadership behavior, person-supervisor fit, emotion.